

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN  
MICROEMPRESAS – CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL**

**IVETH GISSELA AMAYA BOLAÑOS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN  
MICROEMPRESAS – CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL**

**IVETH GISSELA AMAYA BOLAÑOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director  
ROBERTO SÁNCHEZ MEDINA  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación**

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de Empresas

**ESPERANZA GARAVIÑO ENCIZO**

---

**Jurado****JOAQUIN HERNANDOGUEVARA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 20 de febrero de 2009**

*Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios Padre por llenar mi vida de bendiciones.*

*A mi madre Sinayda Bolaños por su paciencia y apoyo incondicional.*

**Iveth**

Mis más sinceros agradecimientos a Roberto Sánchez Medina, docente de la Universidad Autónoma de Occidente, director y tutor de este trabajo de grado por todo el tiempo dedicado al mismo.

A Ernesto Ortiz, asesor de la Fundación Carvajal por poner al servicio de esta estudiante toda su experiencia.

A los microempresarios asesorados, por su buena disposición y colaboración.

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>16</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>16</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>18</b>
<b>4.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
<b>4.2 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>20</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>5.2 PROCEDIMIENTO</b>	<b>23</b>
<b>6. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>25</b>
<b>6.1 PERFIL DEL MICROEMPRESARIO</b>	<b>25</b>
<b>7. DESARROLLO DE LA ASESORÍA</b>	<b>27</b>
<b>7.1 PAPELERÍA Y VARIEDADES BADAS</b>	<b>27</b>
<b>7.1.1 Datos generales de la empresa</b>	<b>27</b>
<b>7.1.2 Perfil del microempresario</b>	<b>27</b>
<b>7.1.3 Reseña histórica de la empresa</b>	<b>28</b>

<b>7.1.4 Situación de la empresa por áreas</b>	<b>28</b>
<b>7.1.4.1 Área administrativa</b>	<b>28</b>
<b>7.1.4.2 Área de costos</b>	<b>29</b>
<b>7.1.4.3 Área de contabilidad y finanzas</b>	<b>34</b>
<b>7.1.4.4 Área de mercadeo</b>	<b>36</b>
<b>7.1.4.5 Área de producción</b>	<b>36</b>
<b>7.1.5 Problemas encontrados</b>	<b>38</b>
<b>7.1.6 Estrategias y resultados</b>	<b>38</b>
<b>7.2 LAVADORAS PATY</b>	<b>42</b>
<b>7.2.1 Datos generales de la empresa</b>	<b>42</b>
<b>7.2.2 Perfil del microempresario</b>	<b>42</b>
<b>7.2.3 Reseña histórica de la empresa</b>	<b>42</b>
<b>7.2.4 Situación de la empresa por áreas</b>	<b>43</b>
<b>7.2.4.1 Área administrativa</b>	<b>43</b>
<b>7.2.4.2 Área de costos</b>	<b>45</b>
<b>7.2.4.3 Área de contabilidad y finanzas</b>	<b>46</b>
<b>7.2.4.4 Área de mercadeo</b>	<b>47</b>
<b>7.2.4.5 Área de producción</b>	<b>47</b>
<b>7.2.5 Problemas encontrados</b>	<b>48</b>
<b>7.2.6 Estrategias y resultados</b>	<b>48</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
<b>Tabla 1. Margen de contribución productos Papelería y Variedades Badas</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 2. Margen de contribución de los 20 productos más vendidos</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3. Porcentaje margen de contribución Papelería y Variedades Badas</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4. Punto de equilibrio Papelería y Variedades Badas</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5. Costos fijos Papelería y Variedades Badas</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6. Ingresos de líneas celulares</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7. Balance general Papelería y Variedades Badas</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 8. Depreciación maquinaria Lavadoras Paty</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 9. Punto de equilibrio Lavadoras Paty</b>	<b>46</b>



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Número de microempresarios atendidos en las sedes de la Fundación Carvajal</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2. Estrato socioeconómico de microempresarios</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3. Género de los microempresarios atendidos en el sector de Aguablanca</b>	<b>25</b>
<b>Figura 4. Sector económico al que pertenecen los empresarios atendidos</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5. Nivel de escolaridad de los empresarios atendidos</b>	<b>26</b>
<b>Figura 6. Ubicación inicial de los muebles y máquinas Papelería y Variedades Badas</b>	<b>39</b>
<b>Figura 7. Reubicación de los muebles y máquinas movidos cuando el carro entra al garaje</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8. Ubicación actual de muebles y máquinas luego del plan de acción</b>	<b>41</b>
<b>Figura 9. Línea de proceso del servicio Lavadoras Paty</b>	<b>43</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Formato registros de ventas diarias Papelería y Variedades Badas</b>	<b>53</b>
<b>Anexo B. Formato control y manejo de celulares Papelería y Variedades Badas</b>	<b>54</b>
<b>Anexo C. Formato control y manejo fotocopiadora Papelería y Variedades Badas</b>	<b>56</b>
<b>Anexo D. Formato estado de pérdidas y ganancias diseñado para Lavadoras Paty</b>	<b>57</b>
<b>Anexo E. Formato registro de alquiler Lavadoras Paty</b>	<b>58</b>

## RESUMEN

La investigación es una actividad natural que el ser humano realiza desde que apareció sobre la faz de la tierra. El hombre primitivo en su afán de conocer, se planteaba una serie de interrogantes en su diario vivir con la naturaleza y de esos interrogantes se desprendía el sano propósito de la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo, mediante el convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, asesorar a microempresarios para lograr una exitosa empresa, con el sano propósito para la asesora, de materializar la formación recibida en las aulas de la universidad.

En este contexto, se pretende entonces buscar las estrategias tanto de mercadeo, como administrativas y financieras, más convenientes para el mejoramiento de la microempresa que busque satisfacer constantemente las expectativas de los consumidores en términos de calidad, variedad y precio.

En el afán por ofrecer a la comunidad un producto de alta calidad, se hace necesario diseñar y aplicar, varias estrategias de mercados para investigar el éxito de un negocio, al interior de la ciudad, utilizando las debilidades, las oportunidades, las amenazas y fortalezas del sector y la claridad apropiada, así como la evaluación de la competencia y las características del producto objeto de estudio de este trabajo.

En este contexto se desarrolla el conjunto de transacciones, acuerdos o intercambio de bienes y servicios, entre compradores y vendedores, que surgen desde el momento en que éstos se unen, permitiendo la articulación de la oferta y la demanda, e incluso la realización del trueque, como ocurría en épocas primitivas. Es indispensable aclarar que estas microempresas están clasificadas por su tipo:

Microempresas de subsistencia: son las más pequeñas e inestables, y poseen poco o ningún capital operativo. Los excedentes que generan no permiten la acumulación de capital y muchas veces no cubren ni siquiera las necesidades básicas de sus integrantes. Sus actividades son marginales, y motivadas por el instinto de conservación.

Microempresas en expansión: son aquellas que generan excedentes que cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes.

Microempresas de acumulación ampliada: son aquellas que generan excedentes que les permiten acumular capital.

En el desarrollo de este trabajo se hace un análisis de cada una de las microempresas asesoradas en todas sus áreas, detectando fortalezas y

debilidades y proponiendo planes de acción con el fin de fortalecerlas y contribuir a su crecimiento.

Reviste trascendental importancia estudiar cada una de ellas, así como analizar los distintos segmentos que conforman su posible área de mercadeo.

En el segmento geográfico, cobertura en la ciudad de Cali y ampliación al Valle de Cauca, a fin de obtener una buena participación de mercado. En el segmento demográfico – hombres y mujeres de todas las edades, los nuestros clientes potenciales. Los nichos son los padres cabeza de familia (hombre o mujer), y centros educativos de todos los niveles.

Esta asesoría se centra en la elaboración de estrategias que permitan a estas microempresas dedicadas a la comercialización y prestación de servicios tener una línea que encaje perfectamente en las necesidades de los nichos descritos.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, las microempresas medianas y pequeñas se constituyen en una alternativa de desarrollo económico y social.

La Fundación Carvajal a través de consultorías realizadas por estudiantes universitarios, previa formación y capacitación que se les brinde, desea el fortalecimiento de micros y pequeñas empresas. Con su proyecto de asesoría a microempresarios ha representado el esfuerzo más importante para "formalizar lo informal", en cuanto a empresas se refiere, los programas de microempresas han sido, hasta ahora, el componente fundamental. Este tipo de programas se han justificado con el argumento de que pueden elevar, a la vez, el empleo macroeconómico y la productividad de las microempresas.

Por el lado del empleo su pretensión ha sido la de hacer crecer el de cada unidad mediante el crédito de inversión. Por el lado de la productividad, elevarla, no sólo mediante el alza en la relación capital/trabajo, sino, sobre todo, mediante capacitación de microempresarios; asesoría técnica.

Las características del medio, el perfil de sus propietarios, la falta de oportunidades para capacitarse, en muchos de los casos representan una falla para lograr los niveles de competencia que se requieren en este negocio tan fluctuante.

El recurso humano es abundante y poco calificado, generalmente son familiares del propietario, los trabajadores tienen entrenamiento, por así decirlo, en la labor diaria que realizan. El empresario generalmente posee un conocimiento práctico y no tiene la habilidad y el conocimiento gerencial-administrativo para la ejecución de las actividades de la empresa.

En consecuencia, se observa el poco interés por parte de trabajadores y propietarios de cualificarse y éste último de invertir en capacitación, existe una baja inversión del empresario por el trabajador contratado e igualmente flexibilidad en el incremento o reducción de la mano de obra de acuerdo a su nivel de producción.

Predomina en las microempresas objeto de este trabajo, la carencia de una división clara de funciones entre los trabajadores; se trata de empresas de tipo familiar en las que el proceso de toma de decisiones se concentra en el propietario.

El microempresario prácticamente realiza las actividades por imitación, desconociendo cuáles son sus debilidades y las fortalezas que le permitan encauzar su unidad de producción a unos mejores resultados o mayor rentabilidad. Podría decirse que existe una gran ausencia de procesos administrativos. Situación que no permite tener información adecuada y oportuna

para la toma de decisiones. Además, no se hacen acciones correctivas y estratégicas en los momentos necesarios.

A pesar de todos los aspectos negativos mencionados, es importante no desconocer que la microempresa tiene un gran aporte y es imprescindible en todo proceso de desarrollo regional o nacional por motivos tales como: el trabajo por cuenta propia y el entorno laboral de la microempresa confiere a la persona un sentimiento de realización completa de sus propias potencialidades y estimula sus capacidades creativas y su sensación de independencia. Representa una dimensión adecuada, cuando las condiciones del país no son las favorables en materia de empleo formal; contribuye a la producción de las medianas y grandes empresas, al efectuar muchas de las actividades periféricas que sirven de complemento a las actividades de las empresas de mayor tamaño; hace un aporte significativo al desarrollar regiones atrasadas del país, cuando no están dadas las condiciones para la constitución o establecimiento de grandes empresas, entre otras muchas más razones.

La realización de este trabajo permitió dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el convenio Fundación Carvajal - Universidad Autónoma de Occidente, concretamente al prestar el servicio de asesoría a las microempresas Papelería y Variedades Badas y Lavadoras Paty.

Los microempresarios asesorados lograron tener una visión diferente de sus negocios, comprometiéndose a aplicar las propuestas de mejoramiento, lo que muy seguramente les traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Por un lado los continuos y profundos cambios que están teniendo lugar en la economía mundial, como así también las diversas evoluciones en materia social y tecnológica; y por otro lado, los avances que en cuestiones de investigación del comportamiento organizacional que están teniendo lugar en los últimos tiempos, llevan a la necesidad de replantear y generar nuevos conceptos en relación a la dimensión humana en las organizaciones.

Sí bien el aspecto humano siempre formó parte de la administración de las empresas o entidades, los conceptos y paradigmas vigentes hasta hace poco le asignaban al mismo un perfil no concordante con las necesidades actuales.

Los requerimientos y presiones a las cuales se ven sujetas las organizaciones a los efectos de una más eficiente administración de recursos para la generación de productos y servicios de mayor valor, que permitan un más alto rendimiento para los inversores y una mejor calidad de vida para los trabajadores, implican la puesta en práctica de nuevos y sofisticados métodos, herramientas, instrumentos y sistemas de gestión.

En una empresa como en un organismo vivo, todos dependen de todos. La falta de equilibrio en el sistema, o el mal funcionamiento de una parte del sistema ponen en peligro la existencia del mismo en su conjunto y con ello la continuidad de las fuentes de trabajo para todos.

En el caso del presente trabajo de investigación, la gran mayoría de los microempresarios asesorados por la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente cuentan con poca formación que les permita gestionar efectivamente sus empresas, lo que los pone en riesgo de fracasar ante las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Por lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se contribuirá a las microempresas Papelería y Variedades Badas y Lavadoras Paty, a través de una asesoría que les permita diseñar estrategias de mejoramiento?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento en las microempresas Papelería y Variedades Badas y Lavadoras Paty del distrito de Aguablanca.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar fortalezas y debilidades en cada una de las microempresas asesoradas.
- Diseñar planes de acción encaminados a minimizar amenazas y debilidades, así como aprovechar oportunidades e incrementar fortalezas.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

El objetivo del convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente es brindar a los microempresarios herramientas efectivas que les permitan ver avanzar sus negocios.

Para alcanzar dicho objetivo el asesor asignado brinda al microempresario un panorama del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas que se deben alcanzar, de las estrategias y tácticas para poder llevarlo a cabo y, sobre todo, una evaluación integral de la factibilidad del negocio, que le permita tener la confianza para pensar, evaluar y decidir si le brinda posibilidades de éxito.

Por lo anterior, proyectos como este son indispensables, máxime si se tiene en cuenta la gran participación que el sector microempresarial ha ganado en las últimas décadas para el fortalecimiento de la economía, la disminución del desempleo y la activa participación en los mercados.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Tal como afirma Colin Barrow, "iniciar una nueva empresa o ampliar una existente no es una tarea sencilla. Las buenas ideas, el trabajo arduo, el entusiasmo, las habilidades y los conocimientos acerca del producto y el hecho de saber cómo salir adelante, aun cuando son esenciales, ya no son suficientes. La prueba de esto es el considerable número de fracasos y liquidaciones"<sup>1</sup>.

Estos hechos indican en forma cada vez más clara que las pequeñas empresas necesitan una ayuda especial, en particular durante su periodo formativo. Por ejemplo, los propietarios-gerentes a menudo necesitan ayuda en la adquisición de habilidades de negocios en áreas tales como teneduría de libros y contabilidad. El fracaso de la mayoría de los negocios se debe simplemente a que no saben cuál es su posición financiera. Además, necesitan información para hacer una evaluación realista del mercado, respecto al volumen y las posibilidades<sup>2</sup>.

"En Colombia existen alrededor de un millón doscientas mil microempresas. Las microempresas pueden representar el 60% del total de la fuerza laboral en el país. De acuerdo con los resultados de la Línea de Base Empresarial 2006"<sup>3</sup>, las ventas microempresariales para el año 2005 fueron de 6 billones de pesos, haciendo que este sector contribuya con el 16% del PIB.

Las pequeñas empresas son importantes debido a las características que presentan y que les dan un gran potencial para generar el desarrollo, sobre todo en países emergentes. En primer lugar, las pequeñas empresas juegan un papel importante en los procesos de innovación y cambio tecnológico. Gran parte de las innovaciones provienen de empresarios y empleados de pequeños negocios, que al menos generan tantas innovaciones como las grandes empresas.

En segundo lugar, las pequeñas empresas tienen una gran capacidad para generar empleos ya que sus procesos productivos se caracterizan por su integridad en el factor trabajo. Por ello, incrementos en el valor de la producción y en el número de pequeños negocios se correlacionan ampliamente con mayores niveles de empleo. De esta forma, los pequeños negocios se vinculan estrechamente con mejor distribución del ingreso nacional y mayor desarrollo social. Otra razón por la cual las pequeñas empresas deben ser atendidas, es que

---

<sup>1</sup> BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas empresas. México: Prentice Hall, 2006. p.11.

<sup>2</sup> Ibid. p.71.

<sup>3</sup> Estudio de microempresarios del Distrito de Aguablanca realizado por la Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2006. 1 Archivo de Computador.

a partir del empleo asociado a ellas es posible generar más oportunidades de negocio y acrecentar y vigorizar la demanda interna.<sup>4</sup>

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores: la Encuesta Anual Manufacturera permite valorar la incidencia de las MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades, establece que las PYME en términos generales siguen la misma tendencia del total de la industria. Se observa gran concentración en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales; los principales sectores son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textiles y confecciones, artes gráficas, plásticos y químicos, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30% en servicios y el 12.5% en la industria. A la fecha, existen aproximadamente 1.200.000 establecimientos.<sup>5</sup>

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento. La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios. Dentro de este sector las más pequeñas registraron el mayor crecimiento exportador. Las PYMES más pequeñas tuvieron el mayor crecimiento exportador en mientras que las más grandes del grupo fueron las de menor crecimiento. Las ventas de las PYMES en el mercado interno crecieron 1.3%. Fue así como, la pequeña recuperación del mercado interno propició que las ventas pasarán de crecer 0% en el bimestre septiembre - octubre, a 2.4% en el último bimestre, tasa superior a la de la gran empresa que fue de 2.1%. Las ventas de las PYMES del comercio al por menor crecieron 3.7%. Este crecimiento se explicó principalmente por el aumento del comercio de alimentos, productos diversos, textiles, muebles y confecciones.<sup>6</sup> Las MIPYMES han avanzado en los últimos cuatro años muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. Aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

---

<sup>4</sup> McDANIEL Henry y QUINN, James. El proceso estratégico. México: Prentice Hall, 2001. p. 35.

<sup>5</sup> Sección Pyme.[en línea]: Número de establecimientos. Bogotá D.C.: BUSINESSCOL Ltda; 2008. [consultado septiembre 15, 2008]. Disponible en Internet. <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

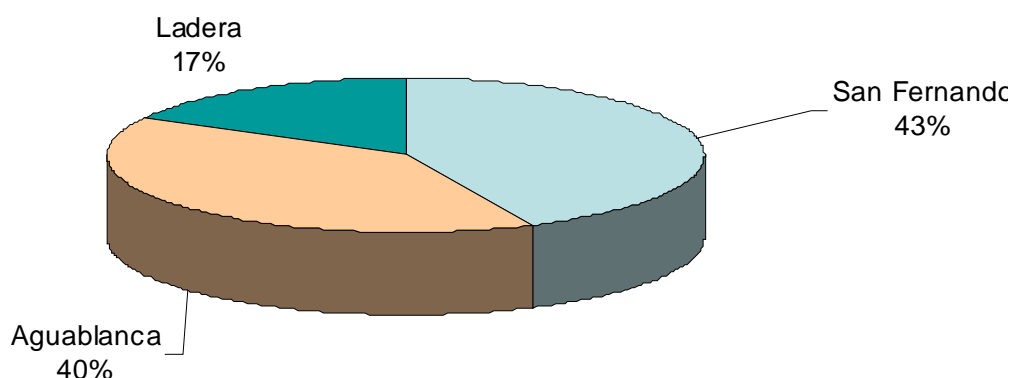
<sup>6</sup> Ibid. Disponible en Internet. <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

El microempresario colombiano y más concretamente el vallecaucano se está sensibilizando gracias a que el Estado y los entes del sector privado como la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, están generando una cultura de gestión en las microempresas en las áreas de tecnología, manejo de la información, aplicación del conocimiento, esquemas asociativos y generación de redes de negocios.

## 4.2 MARCO CONTEXTUAL

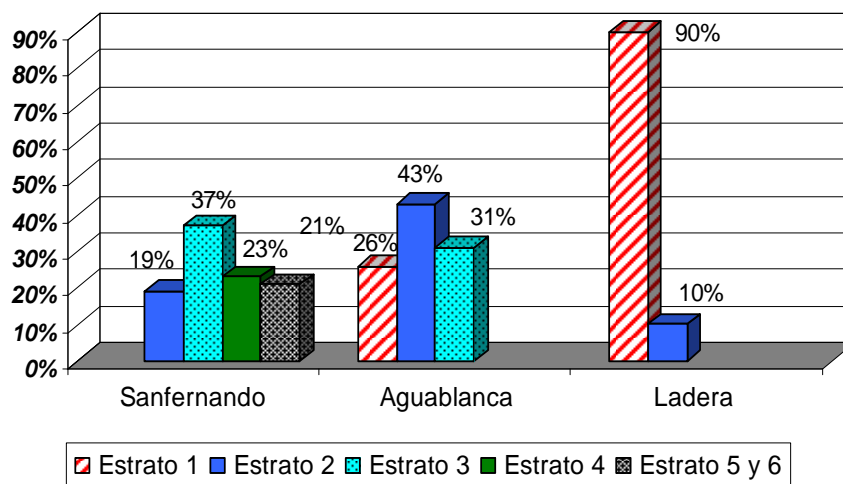
El perfil de los microempresarios atendidos en los centros de capacitación de la Fundación Carvajal es significativamente diferente y dadas las características de la población beneficiada, la Fundación, a través del programa, diseñó un producto diferencial de capacitación y asesoría con el fin de atender sus necesidades. A continuación se describen las principales características de los microempresarios que fueron atendidos durante el año 2006 en cada una de las diferentes sedes. El estudio se fundamentó en la información recopilada de los 392 empresarios atendidos al momento de ingresar al proceso.

**Figura 1. Numero de microempresarios atendidos en las sedes de la Fundación Carvajal**



Fuente: Base empresarial 2006. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 Archivo de computador.

**Figura 2. Estrato socioeconómico de microempresarios**



Fuente: Base empresarial 2006. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 Archivo de computador.

En Ladera, el 50% de los empresarios tienen más 40 años de edad. En este grupo poblacional, el rango de edad está entre los 21 a los 75 años.

En San Fernando la edad promedio del empresario es de 34 años. El 75% de ellos tienen menos de 40 años de edad.

En Aguablanca el empresario atendido tiene las mismas características del empresario de San Fernando con relación a la edad.

Hace cinco años la edad promedio del empresario era de 40 años, hoy en día es más joven y preparado.

En Ladera predominan los negocios de comercio como las tiendas, misceláneas y panaderías.

En San Fernando los negocios de industria, que tienen que ver con la elaboración de prendas de vestir, muebles de madera, alimentos y metalmecánica.

La formalidad de las empresas está correlacionada con el nivel de acceso a servicios públicos, actividad económica y lugar de ubicación.

Un empresario de San Fernando vende en promedio \$18.000.000 y genera entre cuatro y seis empleos.

Un empresario de Aguablanca genera un empleo adicional al suyo.

Un empresario de Ladera no genera empleos adicionales.

La gran mayoría de las empresas atendidas en las diferentes sedes no tienen más de cinco años de haberse constituido. La informalidad también se refleja en los procesos de contratación. La forma de contratación por escrita más común es el contrato a término fijo.

Al momento de iniciar la capacitación, prevalece la no aplicación de conceptos gerenciales en las microempresas, excepto en el registro de cuentas y elaboración del estado de resultados en San Fernando.

No obstante que el 44% de los microempresarios atendidos en la sede de San Fernando tienen sus negocios ubicados en los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, éstos generan empleo en población de estratos 1 y 2 de la ciudad.

La mujer juega un rol muy importante en los procesos de capacitación gerencial, aumentando su posibilidad de participar en la toma de decisiones al interior de la microempresa.

Los microempresarios atendidos tienen una fuerte inclinación por desarrollar actividades en los sectores de comercio y de servicios, siendo consecuente con la tendencia que ha mostrado la ciudad de Cali hacia este tipo de negocios en el último año. (Resultados Censo 2005: Comercio 60.4%, Servicios 30.2% e Industria 9.4%).

Los microempresarios atendidos no aplican de conceptos gerenciales al momento de iniciar la capacitación, siendo éstos los primeros elementos básicos que el programa debe atender para avanzar en el proceso de consolidación y fortalecimiento de las unidades productivas.

El riesgo laboral es una de las principales debilidades de las empresas atendidas en San Fernando y Aguablanca. En la zona de Ladera los negocios son de subsistencia y de autoempleo, y se convierten en la principal fuente de ingresos de un número importante de familias.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo.<sup>7</sup> El estudio se considera de tipo exploratorio, porque, al examinar el tema o problema de investigación, se hace el análisis del mercado de las microempresas asesoradas, considerando tendencias, ambientes, contextos y situaciones de estudio, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

La investigación de tipo descriptivo contribuye en conocer en detalle los procesos administrativos y operativos de estos negocios y sus posibilidades de mejoramiento.

El estudio de tipo explicativo se practica mediante los procesos internos en los cuales se analizan los diferentes comportamientos y actitudes, inherentes a la actividad administrativa, a las operaciones internas y a la implementación de nuevos procedimientos, mediante una socialización con el microempresario de las innovaciones a aplicar.

Se busca así responder a las expectativas que ha puesto la empresa en la presentación de propuestas por parte del asesor para innovar sus procedimientos administrativos.

### **5.2 PROCEDIMIENTO**

Se evaluaron datos primarios y secundarios para adquirir una información más completa sobre el consumidor; para esto se utilizaron cuestionarios personalizados, los cuales arrojaron datos precisos dentro de cada una de las variables identificando cada uno de los objetivos expuestos en la parte inicial de la asesoría, indagando los aspectos para poder hallar solución del problema sobre los motivadores del consumo del servicio.

Para la evaluación de la asesoría se tuvo en cuenta el dejar tareas; así, en la siguiente visita se podía evaluar si se cumplió con el objetivo del proceso de la asesoría, dejando entonces nuevas tareas para seguir avanzando.

El trabajo de campo tal vez fue una de las experiencias más comprometedoras con la asesoría; se pudo estudiar las diferentes formas en las que se comportan los empresarios al momento hacerles preguntas íntimas referentes a su negocio. Algunos se mostraron reacios al momento de contestar, otros fueron muy amables con la información, hasta llegaron a mostrar un grado extra de interés por

---

<sup>7</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, HERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México: McGraw Hill, 2003. p. 114-133

la asesoría y por las preguntas que se les hacía. Se pudo observar características motivadoras en cada uno de los empresarios y se compararon con los datos de control y datos demográficos.

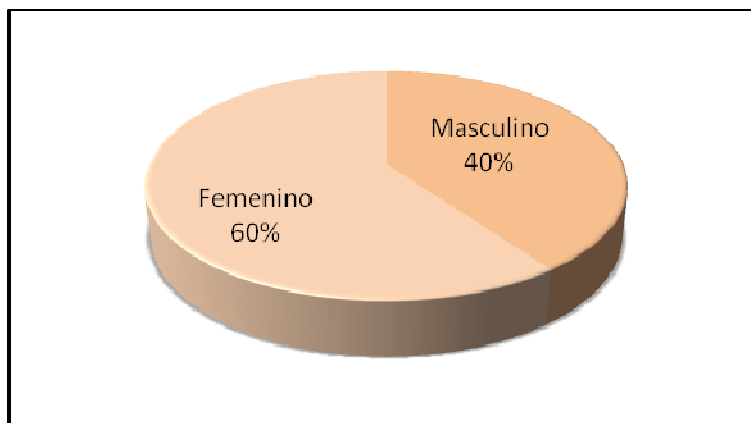


## 6. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 6.1 PERFIL DEL MICROEMPRESARIO

En cuanto al género de los microempresarios atendidos en el sector de Aguablanca, se tiene que el 60% son mujeres y el 40% hombres. El hecho de que la mayoría sean mujeres obedece a que son madres cabeza de familia. La edad promedio del empresario es de 34 años. El 75% de los empresarios tienen menos de 40 años de edad.

**Figura 3. Género de los empresarios atendidos en el sector de Aguablanca**

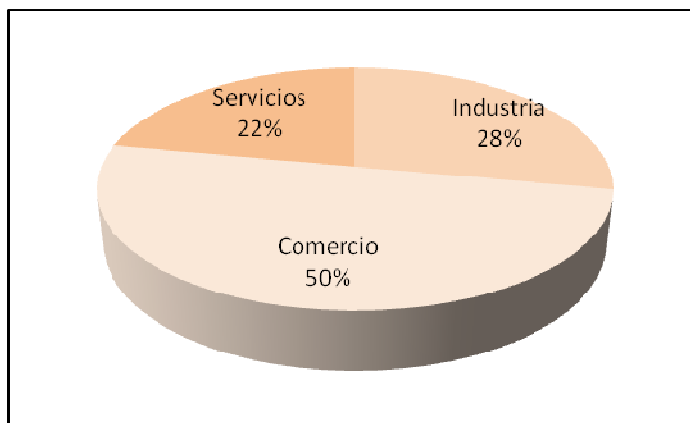


Fuente: Base empresarial 2006. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo computador.

Respecto al sector económico, predominan los negocios de comercio como las tiendas, misceláneas y panaderías.

Los negocios de industria tienen que ver con la elaboración de prendas de vestir, muebles de madera y alimentos.

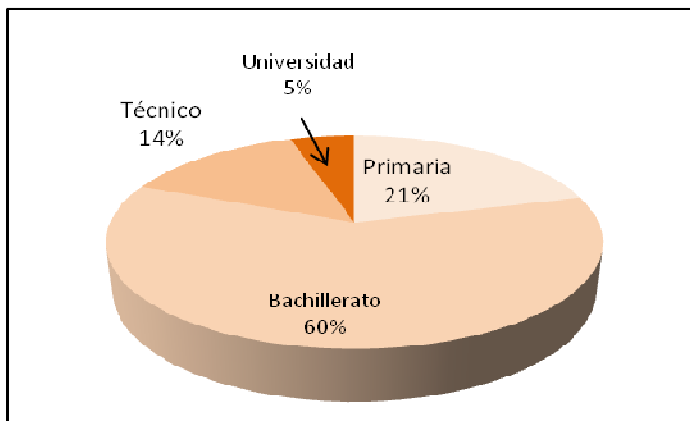
**Figura 4. Sector económico al que pertenecen los empresarios atendidos**



Fuente: Base empresarial 2006. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo computador.

En su gran mayoría, (60%), los microempresarios del sector de Aguablanca han alcanzado un nivel de escolaridad básica secundaria. Un 14% posee educación técnica, mientras que un 5% ha accedido a la universidad.

**Figura 5. Nivel de escolaridad de los empresarios atendidos**



Fuente: Base empresarial 2006. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo computador.

## **7. DESARROLLO DE LA ASESORÍA**

### **7.1 PAPELERÍA Y VARIEDADES BADAS**

#### **7.1.1 Datos generales de la empresa**

- Nombre: Papelería y Variedades BADAS.
- Ubicación. Comuna 15, Distrito de Aguablanca, en la carrera 38 No. 52-37, barrio El Retiro.
- Representante legal: Blanca Aurora López.
- Tipo de actividad: venta de artículos de papelería y cacharrería.
- Fecha de inicio: 1998.

**7.1.2 Perfil del microempresario.** Blanca Aurora López es una persona altamente recursiva en la búsqueda de soluciones para incentivar las ventas en su negocio. Se trata de una mujer empírica en el arte de comercializar productos de papelería y cacharrería, haciéndose experta por la necesidad de buscar ingresos extras para el sostenimiento de su hogar.

Sus conocimientos en la parte administrativa y contable son buenos; sin embargo, no aplica los estudios realizados a su negocio, pero se esfuerza por sacarlo adelante. Ella es quien se encarga de todas las funciones tanto administrativas como de ventas.

- Edad: 36 años.
- Hijos: dos, de nueve y cuatro años.
- Nivel de escolaridad: técnico en secretariado y contable.
- Experiencia laboral: en empresas aplicando su carrera.
- Tipo de vivienda: familiar, propia.
- ¿Qué la motivó a ser empresaria? Manejar su propio negocio, como lo hacía la vecina.
- Cualidades. emprendedora, inteligente.
- Debilidades: falta de manejo administrativo, constancia.

**7.1.3 Reseña histórica de la empresa.** Luego de una fuerte crisis económica, hasta el ser reportada en Datacrédito, doña Blanca Aurora decide, con un préstamo de un familiar, iniciar una papelería a una cuadra de un colegio. Lamentablemente este esfuerzo no dio resultado, pero siendo ella una mujer altamente emprendedora, organizada y con grandes objetivos para sacar adelante su familia, decide comenzar de nuevo, esta vez con más experiencia y muchos deseos de hacer las cosas mejor.

Doña Blanca Aurora, observa a la vecina que tiene su negocio de bebidas y que gana dinero. Ella, con la primera liquidación en 1988, compró cuatro cajas de cerveza e inició su funcionamiento. Los clientes que la frecuentan le solicitan otros productos como golosinas y “mecato”, los cuales incluye en las ventas del negocio.

En 1996 la microempresaria entró a laborar y el negocio pasa a ser atendido por su mamá. En el año 1998 la retiraron de su trabajo y con el dinero de la liquidación compra mercancía e inicia de nuevo su actividad en la casa; de ese tiempo a la fecha han transcurrido 10 años.

Empezó con venta de cerveza, después se convierte en un Estanco. En el año de 1998 ya es un supermercado. Alquiló un local grande en Desepaz, con un capital inicial de \$450.000 en mercancía. Desafortunadamente por mala administración quebró y en la actualidad pasó a ser papelería y cacharrería.

En este momento, el negocio se desarrolla en el garaje de la vivienda, ubicada en la carrera 38 No. 52-37, barrio El Retiro.

La microempresaria vive con su esposo Álvaro quien trabaja como independiente, sus dos hijos que actualmente están estudiando y su mamá. El apoyo del esposo es total y todos los logros se reflejan en el crecimiento de la empresa.

#### **7.1.4 Situación de la empresa por áreas**

##### **7.1.4.1 Área administrativa**

###### **➤ Recursos humanos**

- Situación encontrada: colaboración de la mamá cuando la microempresaria se ausenta, sobre todo en temporada escolar cuando debe irse varias veces en el día por el servicio que presta a las instituciones educativas.
- Plan de acción: contratar a una persona por días.
- Resultados: se habla con la microempresaria sobre la posibilidad de contratar a una persona por días; ella acepta pero solicita que sea un familiar. Habla con la familia y una sobrina le colabora.

➤ *Recursos financieros*

- Situación encontrada: no existe programación de pagos a terceros. Faltando pocos días para el pago de las facturas, la microempresaria recoge el total de la venta del día. No hay ahorros.
- Plan de acción: encontrar el formato adecuado, que le permita a la microempresaria organizarse con el registro del dinero para el pago a terceros.
- Resultados: se logra, junto con la microempresaria crear un formato para el registro del dinero. (Ver anexo A).

➤ *Recursos técnicos*

- Situación encontrada: el negocio posee equipos propios de alta calidad. La microempresaria tiene buenos conocimientos en el manejo de éstos como la fotocopidora, la anilladora, la laminadora, la guillotina, el computador y el Internet.
- Plan de acción: encontrar la ubicación adecuada para cada equipo.
- Resultados: se logra ubicar los equipos en sitios estratégicos para que no sufran daño.

#### **7.1.4.2 Área de costos**

➤ *Margen de contribución*

- Situación encontrada: la microempresaria no sabe que el margen de contribución es lo que queda de las ventas para pagar los costos y gastos fijos y generar utilidad.
- Plan de acción: enseñar a la microempresaria cómo sacar el margen de contribución a todos los productos y clasificarlos por mayor y menor al 25%.
- Resultados: se logra que la microempresaria conozca cuál es su margen de contribución. Éste se obtuvo sacando la lista de los 20 productos que más vende. Se consigue que doña Blanca Aurora conozca cuáles son los productos que más ingresos le proporcionan.

**Tabla 1. Margen de contribución productos Papelería y Variedades Badas**

MARGEN DE CONTRIBUCION PARA TODA LA EMPRESA					
<div>Fundación Carrvajal</div> <div>Abriendo caminos a la equidad</div>				FECHA _____	
No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Gel Bachue	\$ 600	\$ 400	\$ 200	33,33%
2	Hoja de Vida 1003	\$ 400	\$ 250	\$ 150	37,50%
3	Super Glu	\$ 500	\$ 150	\$ 350	70,00%
4	Silicona Delgada	\$ 200	\$ 117	\$ 83	41,67%
5	Toalla Nosotras delgada	\$ 300	\$ 219	\$ 81	26,89%
6	Pañal Pequeñín Etapa 2	\$ 400	\$ 344	\$ 56	13,98%
7	Papel Higiénico Señorial bco	\$ 500	\$ 396	\$ 104	20,83%
8	Ega x 20 gms	\$ 300	\$ 190	\$ 110	36,67%
9	Borrador pequeño	\$ 200	\$ 100	\$ 100	50,00%
10	Kilometrico	\$ 600	\$ 375	\$ 225	37,50%
11	Crema Colgate x 50cc	\$ 1.500	\$ 1.084	\$ 416	27,73%
12	Lapiz Bic	\$ 500	\$ 379	\$ 121	24,17%
13	Bombillo 100 w	\$ 1.000	\$ 742	\$ 258	25,80%
14	Maquina de Afeitar vikingo	\$ 500	\$ 349	\$ 151	30,13%
15	Fab x 500g	\$ 2.800	\$ 2.301	\$ 499	17,82%
16	Tijera punta roma	\$ 800	\$ 380	\$ 420	52,50%
17	Legajador oficio	\$ 300	\$ 120	\$ 180	60,00%
18	Sacapuntas metálica	\$ 500	\$ 146	\$ 354	70,83%
19	Konzil	\$ 500	\$ 295	\$ 205	40,91%
20	Protectores	\$ 100	\$ 61	\$ 39	38,92%
TOTALES		\$ 12.500	\$ 8.399	\$ 4.101	

**Tabla 2. Margen de contribución de los 20 productos más vendidos**

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1	Gel Bachue	33,33%			1
2	Hoja de Vida 1003	37,50%			2
3	Super Glu	70,00%			3
4	Silicona Delgada	41,67%			4
5	Toalla Nosotras delgada	26,89%			5
6			Pañal Pequeñín Etapa 2	13,98%	6
7			Papel Higiénico Señorial bco	20,83%	7
8	Ega x 20 gms	36,67%			8
9	Borrador pequeño	50,00%			9
10	Kilometrico	37,50%			10
11	Crema Colgate x 50cc	27,73%			11
12			Lapiz Bic	24,17%	12
13	Bombillo 100 w	25,80%			13
14	Maquina de Afeitar vikingo	30,13%			14
15			Fab x 500g	17,82%	15
16	Tijera punta roma	52,50%			16
17	Legajador oficio	60,00%			17
18	Sacapuntas metálica	70,83%			18
19	Konzil	40,91%			19
20	Protectores	38,92%			20
TOTAL		680,38%	TOTAL		76,80%

**Tabla 3. Porcentaje margen de contribución Papelería y Variedades Badas**

<b>680,38%</b>	÷	<b>16</b>	=	<b>42,52%</b>
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		MAYORES O IGUALES AL		PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%
<b>42,52%</b>	+	<b>76,80%</b>	=	<b>119,33%</b>
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
<b>119,33%</b>	÷	<b>5</b>	=	<b>23,87%</b>
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Posee un margen de contribución del 23,87% que es aceptable para la papelería, si se tiene en cuenta que es el único negocio de este tipo que hay en cinco cuadras alrededor.

➤ *Punto de equilibrio*

- Situación encontrada: la microempresaria no sabe cuál es el valor en dinero que necesita para sostener el negocio sin ganar ni perder.

- Plan de acción: lograr que la microempresaria conozca cuál es su punto de equilibrio, a través de un pronóstico de ventas.
- Resultados: se consigue que la microempresaria conozca el valor en pesos que necesita vender para lograr su punto de equilibrio, mediante un pronóstico de ventas:
  - Valor mensual para llegar al punto de equilibrio: \$1.050.531 pesos.
  - Valor diario para cubrir el punto de equilibrio \$35.000 pesos.

**Tabla 4. Punto de equilibrio Papelería y Variedades Badas**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO DEL MES</b>
\$ 1.050.531
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO</b>
\$ 35.018

En el estudio de costos la información que muestra la empresa es la siguiente:

- El punto de equilibrio que posee el negocio es de \$1.050.531, superado por las ventas actuales que ascienden a \$2.871.429
- Las utilidades promedio, según el estudio de costos son de \$342.517.

Los resultados hasta el momento son los mejores, porque en el año de actividades ha podido capitalizar lo suficiente, lo cual se observa en el balance (ver tabla 7).

➤ *Costos fijos*

- El salario de la empresaria asciende a \$503.600 siendo el ideal, pues cubre sus necesidades personales.
- Los gastos administrativos suman un total de \$147.117. Son bajos, ya que se tienen otros ingresos por un plan de minutos a celular que le genera \$400.000 adicionales.
- Las condiciones del negocio están mejorando cada día por la capitalización constante que se está aplicando a la empresa.



**Tabla 5. Costos fijos Papelería y Variedades Badas**

<b><u>COSTOS FIJOS MES</u></b>		
SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 503.600	77 %
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 43.317	7 %
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE DE LA MERCANCIA	\$ 5.000	1 %
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO DEL LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS		
TELEFONO	\$ 96.300	15 %
CELULAR		
INTERNET		
GASTOS FINANCIEROS		
CAFETERIA		
ASEO	\$ 2.500	0 %
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
EMPAQUES		
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 650.717</b>	
<b>OTROS INGRESOS</b>		
CELULAR	\$ 400.000	
ARRIENDOS		
RECICLAJE		
MAQUINITAS		
CHANCE		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 400.000</b>	61 %
<b>VALOR NETO DE GASTOS DE LA TIENDA</b>	<b>\$ 250.717</b>	

➤ *Inventarios*

- Situación encontrada: la microempresaria no realiza inventario.
  - Plan de acción: en conjunto con la microempresaria realizar un inventario de toda la mercancía.
  - Resultados: se logra disminuir el inventario de la mercancía vieja y en mal estado, y se reducen los costos.
- Otros ingresos. Adicionalmente, la microempresaria maneja en su negocio la venta de minutos celulares a un valor de \$200 pesos el minuto, en promoción \$150 pesos. Posee cuatro líneas.

A través de la venta de minutos celulares la microempresaria obtiene un ingreso total adicional de \$564.320 pesos y en promoción de \$310.320 pesos.

**Tabla 6. Ingresos de líneas de celulares**

Nombre del producto	Comcel 1	"815"	\$112.800
Precio de venta	\$200	fecha límite de pago 21	
Unidad de costeo	87		
Unidades vendidas mes	1290	\$258.000	
Ganancia			\$145.200
Nombre del producto	Comcel 2	"080"	\$105.120
Precio de venta	\$ 200	fecha límite de pago 22	
Unidad de costeo	84		
Unidades vendidas mes	1250	\$250.000	
Ganancia			\$144.880
Nombre del producto	Comcel 3	"000"	\$112.800
Precio de venta	\$200	fecha límite de pago 06	
Unidad de costeo	84		
Unidades vendidas mes	1290	\$258.000	
Ganancia			\$145.200
Nombre del producto	Movistar	"000"	\$120.960
Precio de venta	\$200	fecha límite de pago 5	
Unidad de costeo	76		
Unidades vendidas mes	1250	\$ 250.000	
Ganancia			\$129.040
TOTAL			\$451.680
TOTAL GANANCIA			\$564.320

#### 7.1.4.3 Área de contabilidad y finanzas

##### ➤ Registros de las transacciones de la empresa

- Situación encontrada: la microempresaria no posee ninguna información sobre las transacciones de la empresa. Todo lo maneja en su cabeza. Sabe que le fue bien porque logra reunir el dinero para pagar alguna factura o algún préstamo.
- Plan de acción: encontrar el formato adecuado que le permita a la microempresaria el registro del dinero.
- Resultados: se logra crear en conjunto con la microempresaria un formato especializado que le ayudará en el registro del dinero.

➤ Estados financieros. Al no llevar un registro de sus dineros, se hace difícil para la microempresaria elaborar los estados financieros, aunque conoce lo que es un Balance General y sabe que éste le ayudaría para identificar la situación de la empresa en una fecha determinada.

**Tabla 7. Balance general Papelería y Variedades Badas**

*Fundación Carvajal*  
Fortaleciendo caminos a la equidad

**BALANCE GENERAL**

**Aceptar**

ACTIVOS				PASIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES		INICIAL	FINAL	PASIVOS CORRIENTES		INICIAL	FINAL	
CAJA		\$329.350	\$237.500	-28%	PROVEEDORES	\$833.141	\$681.051	-18%
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS			
CUENTAS POR COBRAR CUENTES		\$379.296	\$280.660	-28%	CUENTAS POR PAGAR	\$120.000		-100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO MERCANCIAS		\$2.185.687	\$2.256.000	3%	OTRAS OBLIGACIONES			
A TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$2.894.333	\$2.774.150	-4%	D TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$953.141	\$681.051	-29%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO				
MAQUINARIA Y EQUIPO					OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO								
MUEBLES Y ENSERES		\$4.098.000	\$4.098.000		E TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO			
DEPRECIACION			\$34.150					
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES		\$4.098.000	\$4.063.850	-1%	TOTAL PASIVOS	\$953.141	\$681.051	-29%
EQUIPO DE COMPUTO		\$1.100.000	\$1.100.000					
DEPRECIACION			\$18.333					
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO		\$1.100.000	\$1.081.667	-2%				
VEHICULO								
DEPRECIACION					PATRIMONIO			
VALOR NETO VEHICULOS								
CONSTRUCCIONES					CAPITAL	\$1.000.000	\$1.000.000	
DEPRECIACION					UTILIDADES ACUMULADAS	\$6.139.192	\$6.139.192	
VALOR NETO CONSTRUCCIONES					UTILIDADES DEL PERIODO		\$99.424	
TERRENOS								
B TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$5.198.000	\$5.145.517	-1%	TOTAL PATRIMONIO	\$7.139.192	\$7.238.616	1%
OTROS ACTIVOS				PASIVO MAS PATRIMONIO				
PAGOS POR ANTICIPO								
OTROS								
C TOTAL OTROS ACTIVOS					TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$8.092.333	\$7.919.667	-2%
TOTAL ACTIVOS		\$8.092.333	\$7.919.667	-2%				
LIQUIDEZ CORRIENTE	3,04	4,07	34%					
PRUEBA DE FUEGO	0,74	0,76	2%					
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	11,78%	8,60%	-27%					
RAZON DE AUTONOMIA	88,22%	91,40%	4%					
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS		5,39%						
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS		1,28%						
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		1,37%						

El balance general arroja la siguiente información:

- Se tiene como activos corrientes un valor de \$2.894.333, de los cuales \$2.185.687 corresponden al inventario de mercancías, logrando concentración de recursos en un activo muy importante en esta actividad.
- Sus activos fijos suman \$5.198.000 siendo los computadores los que más valor tienen.
- Cuenta con unos pasivos corrientes de \$833.141 que son deudas con proveedores.
- Su capital inicial es de \$1.000.000, dinero que fue dado por el esposo.
- Su capitalización es de \$6.139.192, lo que arroja una gran satisfacción debido al esfuerzo que se está haciendo en la empresa.

#### **7.1.4.4 Área de mercadeo**

##### **➤ Definición del mercado**

- Papelería: toda la población de niños estudiantes. Las instituciones educativas.
- Cacharrería: toda la población de amas de casa, niños, adolescentes y hombres.

➤ Conocimiento del mercado. La microempresaria identifica las necesidades de las personas que compran sus productos; además, los gustos y preferencias de sus clientes. Sabe cuáles son sus costumbres y conoce el nivel económico de su clientela.

➤ Competencia. “Zoraida”, sobre la 38ª; competencia como tienda, no como papelería y “La 39”, pero queda lejos.

➤ Marca. Papelería y Variedades Badas; existe hace ya varios años. El nombre BADAS fue creado con las iniciales de toda la familia: Blanca, Andrés David, Álvaro y Sebastián.

➤ Debilidades de la marca. Presenta dificultad al ser leída y pronunciada. No está protegida legalmente. No presenta recordación ni reconocimiento. No tiene relación con el producto.

#### **7.1.4.5 Área de producción**

##### **➤ *Proceso de clasificación***

- Situación encontrada: en este proceso se observa que la microempresaria no clasifica los objetos que son necesarios para su labor. Las áreas están congestionadas por artículos no pertenecientes al sitio de trabajo.
- Plan de acción: retirar todos los objetos que no pertenecen al área de trabajo.
- Resultados: se logra maximizar el espacio en un 40%.

➤ *Proceso de organización*

- Situación encontrada: no mantiene los artículos que utiliza en orden; por tanto, no son fáciles de ubicar. El no tener un puesto fijo para los accesorios de trabajo como son los celulares, al tratar de ubicarlos se pierde mucho tiempo. Otro caso son los artículos de papelería que debe buscar de uno en uno, creando confusión para encontrar lo que busca.
- Plan de acción: buscar el sitio adecuado para los artículos de oficina necesarios para su labor, como los celulares, calculadora, legajadores AZ, registros, etc.
- Resultados: se logra que la microempresaria reubique los celulares para mejor manejo. Se consigue en un 60%, que mantenga los objetos que más utiliza en sitios adecuados para prestar un ágil servicio y ganar tiempo.

➤ *Proceso de limpieza*

- Situación encontrada: la microempresaria no se encuentra interesada en limpiar el polvo que entra de la calle y afecta su mercancía, porque aunque lo haga, a los cinco minutos nuevamente está empolvada.
- Plan de acción: buscar alternativas que permitan la entrega de mercancías limpias.
- Resultados: se logra que la microempresaria clasifique los productos que necesita mantener lejos del polvo y los reubique en la vitrina con puertas. Así mismo, se consigue que mantenga a la mano un trapo limpio y presentable para desempolvar la mercancía antes de entregarla al cliente.

➤ *Proceso de manejo*

- Situación encontrada: no utiliza listas de control para mantener y continuar mejorando.
- Plan de acción: crear formatos especializados.

- Resultados: se logra crear en conjunto con la microempresaria formatos especializados: un formato para control y manejo de los celulares y un formato para control y manejo de la fotocopidora. (Ver anexos B y C).

➤ *Proceso de mantenimiento*

- Situación encontrada: se recuerda que el negocio se desarrolla en el garaje de la casa. La microempresaria trata de mantener el área en buen estado, pero no lo logra ya que tiene demasiados muebles y máquinas. Algunas de éstas, deben ser movidas todos los días cuando el vehículo llega.
- Plan de acción: buscar el sitio adecuado para muebles y máquinas, logrando mínima movilidad.
- Resultados: se logra que la microempresaria venda algunos muebles. Los que quedan se ubican de tal manera que no deban ser movidos. Se ubica la fotocopidora donde no tenga movimiento.

#### **7.1.5 Problemas encontrados**

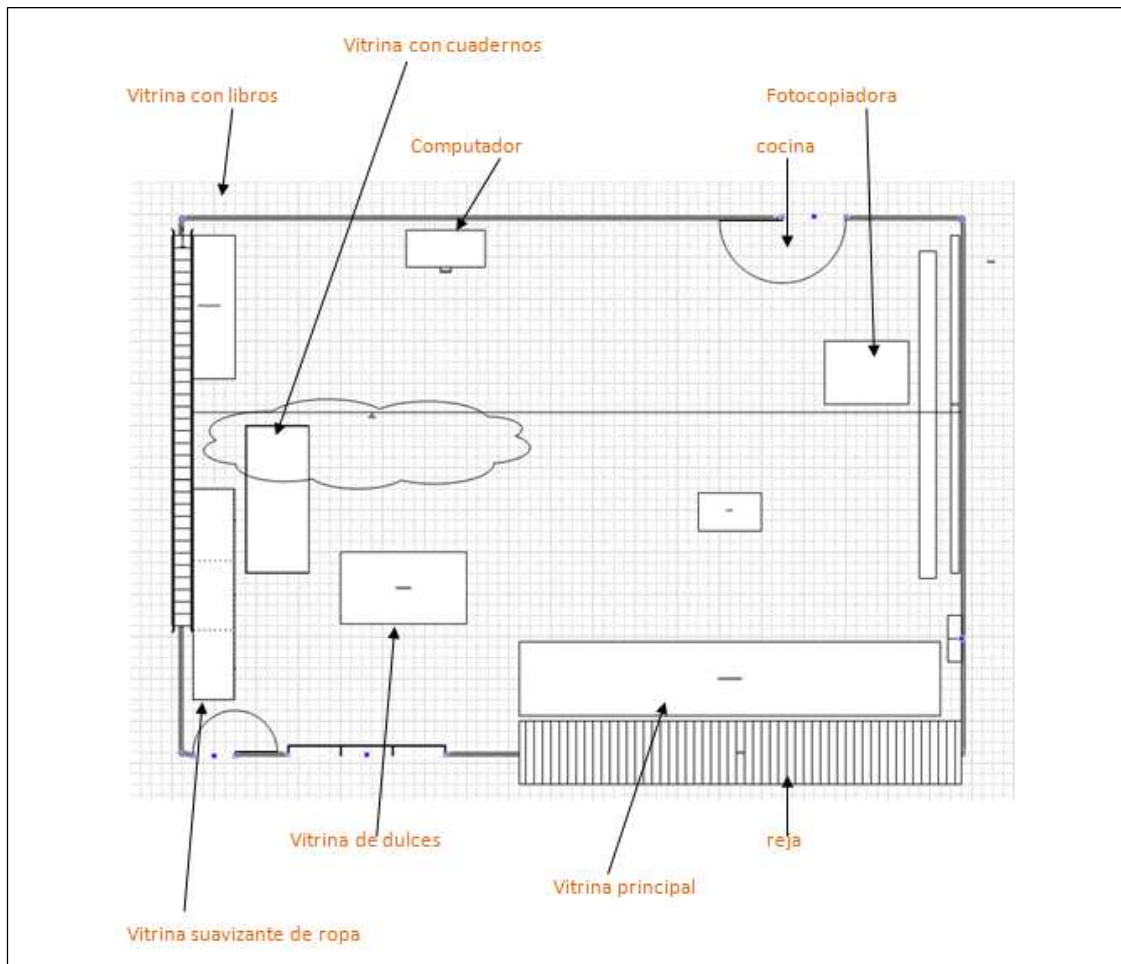
- En el área de cacharrería, pocos productos en mercancía.
- Pocos productos y bajo volumen en mercancía en el área de tienda.
- Alto volumen en mercancía en el área de papelería.
- Demasiados stands y/o vitrinas.
- Mercancía vieja y en mal estado (rota).

#### **7.1.6 Estrategias y resultados**

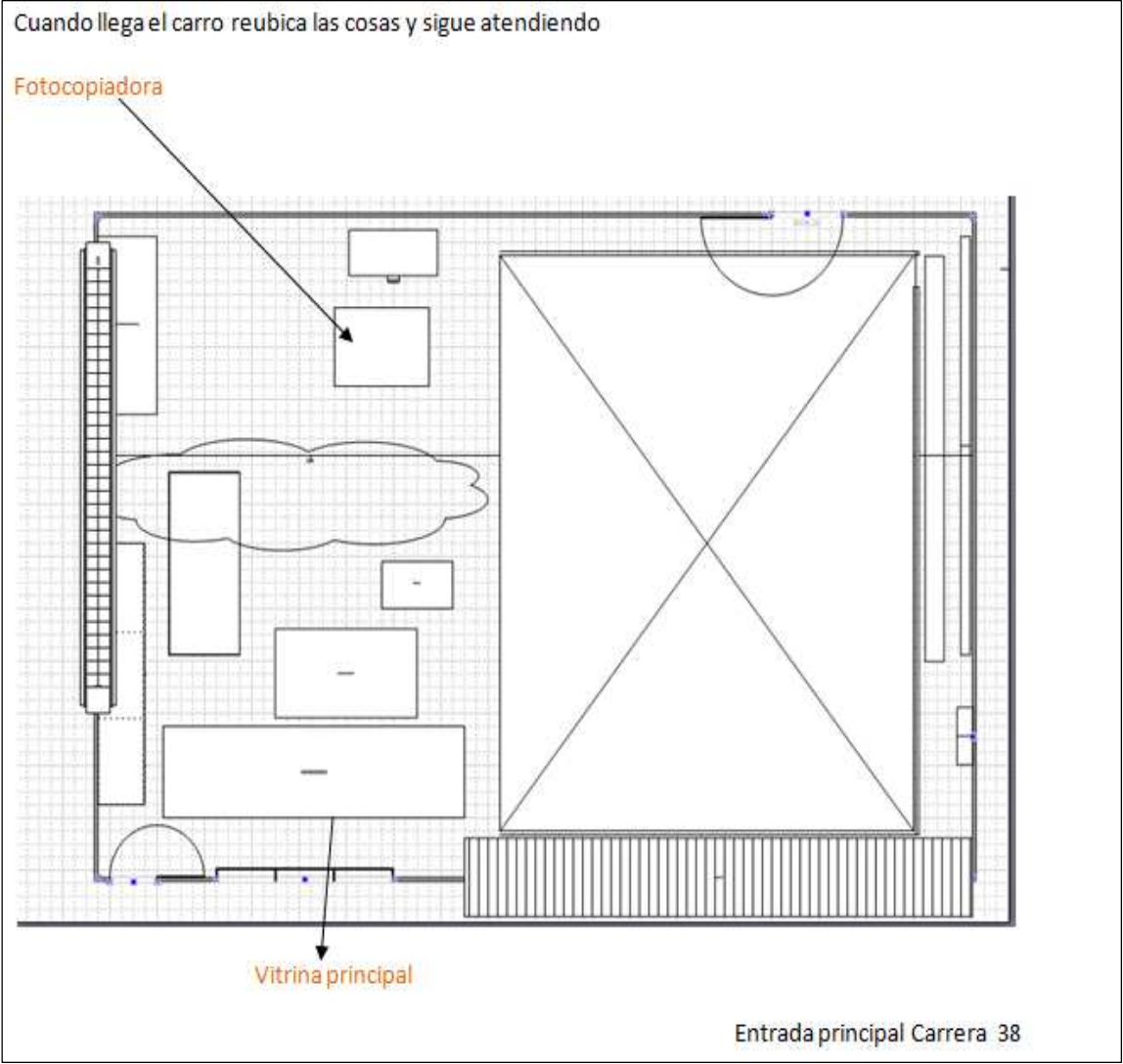
- Se logra que la microempresaria evalúe ciertos puntos a la hora de comprar la mercancía para la cacharrería y se le recomienda que sólo compre los productos de mayor rotación y ganancia. Se clasifican los productos de cacharrería, se analiza rotación y ganancia. Se identifican los productos que ella siempre deberá tener.
- Se logra ubicar juntos todos los productos pertenecientes al área de tienda y esto permite que la vitrina no se vea tan vacía.
- Se consigue salir en un 94% del total del inventario viejo, con la implementación de kits escolares.

- Se obtiene que la microempresaria observe que son muchos muebles, y decida vender dos vitrinas, dos stands y una mesa. Gracias a esta venta algunos muebles y estanterías no se ven vacíos.
- Se logra con la microempresaria sacar toda la mercancía en mal estado. Se limpió la mercancía.
- Se aplican decisiones para preservar la mercancía, como guardarla en bolsas plásticas transparentes e individuales.
- Se reubica la mercancía que necesita y de más cuidado en la vitrina con puertas.

**Figura 6. Ubicación inicial de los muebles y máquinas Papelería y Variedades Badas**

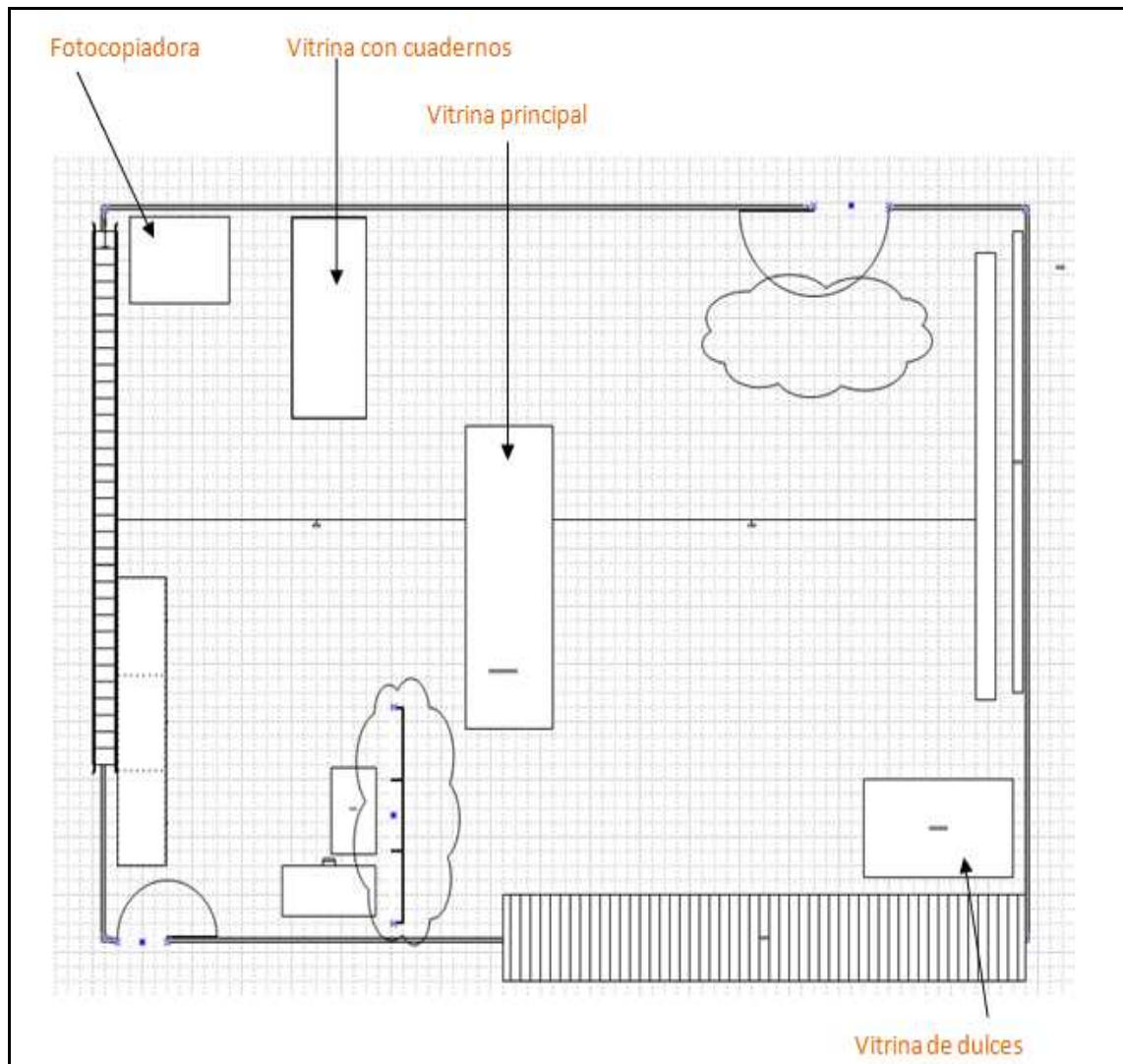


**Figura 7. Reubicación de los muebles y máquinas movidos cuando el carro entra al garaje**





**Figura 8. Ubicación actual de muebles y máquinas luego del plan de acción**



## **7.2 LAVADORAS PATY**

### **7.2.1 Datos generales de la empresa**

- Nombre: Lavadoras Paty.
- Ubicación: comuna 15, Distrito de Aguablanca en la carrera Carrera 38A No. 51-16, barrio El Retiro.
- Representante legal: Julio César Rodríguez.
- Administradora: Sandra Patricia Ortiz.
- Tipo de actividad: alquiler de lavadoras por horas.
- Fecha de inicio: febrero de 2007.

### **7.2.2 Perfil del microempresario**

- Edad: 30 años.
- Número de hijos: cinco, de 15, 14, 12, 10 y 8 años.
- Nivel de escolaridad: básica primaria.
- Experiencia laboral: limpiando casas.
- Tipo de vivienda: familiar, propia.
- ¿Qué la motivo a ser empresaria?: Manejar su propio negocio.
- Cualidades: emprendedora, recursiva.
- Debilidades: falta de manejo administrativo, constancia.

**7.2.3 Reseña histórica de la empresa.** Sandra Patricia y Julio César en febrero de 2007, compran de contado, la primera lavadora de marca Electrolux, de 16 libras, por un valor de \$599.900. En mayo de 2008, se compra a crédito, la segunda lavadora de marca Mabe, de 16 libras, por un valor de \$800.000, debido al daño de la primera y se alquila. Como administradora del negocio, Sandra Patricia Ortiz maneja toda la parte administrativa y de servicio al cliente. Julio César toma las decisiones relacionadas con el dinero, como promociones, precio

del servicio, manejo y control del dinero. El negocio está ubicado en la sala de la residencia de don Julio Cesar.

En la vivienda, viven Sandra Patricia y cuatro de sus hijos, Julio César, y una hija del señor con su esposo e hija.

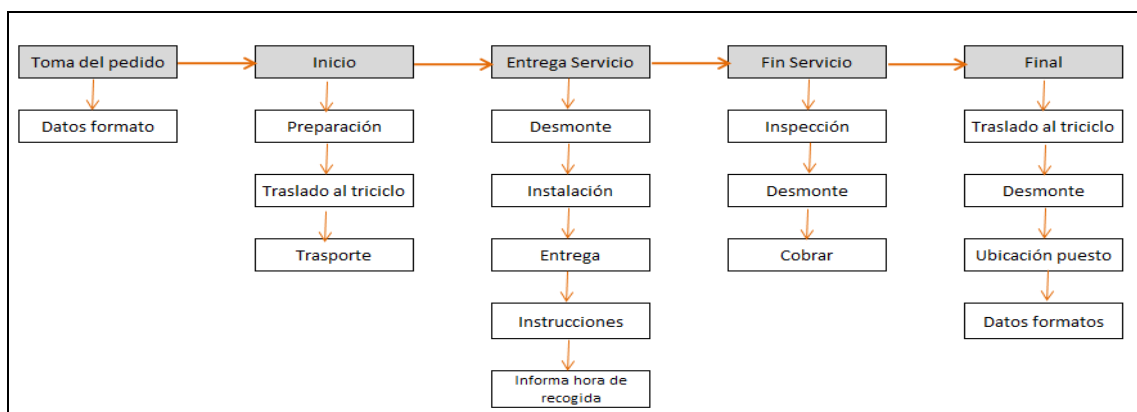
## 7.2.4 Situación de la empresa por áreas

### 7.2.4.1 Área administrativa

#### ➤ Recursos humanos

- Situación encontrada: la microempresaria se encarga de todos los procesos en la línea del servicio y en algunas ocasiones para el transporte, tiene colaboración de los hijos.

**Figura 9. Línea de proceso del servicio Lavadoras Paty**



➤ Mantenimiento. Bajo responsabilidad del esposo, Julio César, quien en la actualidad cursa estudios sobre mantenimiento de lavadoras. Se le recomienda hacer mantenimiento cada cinco meses por el sobreuso de los equipos.

➤ Otros recursos de la empresa. La microempresa posee recursos financieros ya que realizan un ahorro del 90%. En recursos técnicos, se tiene alto conocimiento en el manejo de los equipos.

➤ Dirección. Todas las actividades relacionadas con precio y promociones están a cargo del dueño, el señor Julio César. Toda actividad relacionada con el alquiler de lavadoras es coordinada por Sandra Patricia.

➤ Planeación.

- Situación encontrada: Julio César y Sandra Patricia planean, para prestar un mayor y mejor servicio, en los próximos tres años tener mínimo cuatro lavadoras.
- Resultados: se logró, con la ayuda de Ernesto Ortiz - Asesor de La Fundación Carvajal y tutor de esta asesoría, la donación de una lavadora. Esta lavadora fue donada por René Tobon estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente y compañero en este diplomado.

#### ➤ Registros

- Situación encontrada, no hay archivo de los registros. Aunque la microempresaria maneja bien los formatos, éstos no son archivados.
- Plan de acción: buscar la forma adecuada para archivar los formatos.
- Resultados: se logra que la microempresaria archive los registros y demás documentos, utilizando los legajadores AZ que se le consiguieron para tal fin, los cuales tienen separadores que indican: alquiler, cuenta de cobro, lista de clientes, archivo viejo, etc.

#### ➤ Dinero

- Situación encontrada: aunque la microempresaria maneja bien el dinero producido por la empresa, éste es guardado en la casa, lo que lo convierte en dinero fácil de gastar.
- Plan de acción: se le recomienda a la microempresaria abrir una cuenta bancaria donde pueda consignar los dineros producidos por la empresa.
- Resultados: se consigue que la microempresaria registre el dinero que ha tomado de lo que se ha guardado, así lo vaya a reponer después.

#### ➤ Sueldo

- Situación encontrada: no hay retribución económica por las funciones. Las funciones principales de la microempresa están definidas pero no son remuneradas. Sandra Patricia administra bien la microempresa, pero no recibir dinero por esta actividad, la obliga a buscar trabajo; entonces, la microempresa Lavadoras Paty no ofrece servicio, pues no hay quien la atienda.
- Plan de acción: encontrar la forma de asignarle un sueldo a la microempresaria.
- Resultados: se logra hacer entender al dueño que aunque el negocio sea atendido por la esposa y sea para el futuro de la familia, ella necesita un sueldo; así se evita que el negocio deje de ser atendido por su esposa. Se conviene que

este sueldo será en porcentaje, ya que no hay ingresos fijos. El porcentaje será del 25%, después del diezmo.

#### 7.2.4.2 Área de costos

##### ➤ Costos y gastos

- Situación encontrada: la microempresaria no cobra ningún valor por daño o transporte; estos gastos se cubren con dinero externo (del sueldo del esposo). Al preguntar el por qué de esta situación, responde que es para que se vean ganancias. Ella no distingue cuáles son sus costos y cuáles son sus gastos.
- Plan de acción: lograr que la microempresaria conozca cuáles son sus costos y gastos.
- Resultados: se consigue que la microempresaria realice el registro del daño y valor del mismo, al igual que el registro del pago que ella hace a sus hijos cuando ayudan con el transporte. Logra conocer cuáles son sus costos y gastos a través del registro de las actividades que realiza la empresa y la clasificación de cada uno.
  - Gastos: sueldo, papelería, (fotocopias formatos), transporte.
  - Costos: depreciación, daños, mantenimiento.

##### ➤ Depreciación

- Situación encontrada: la microempresaria no sabe que la depreciación es el valor que van perdiendo los activos fijos de la empresa; en este caso, las lavadoras como consecuencia del desgaste por el uso. Dicho desgaste es un gasto real y algún día habrá que reemplazar las lavadoras. Se le informa que esta depreciación se maneje a tres años por el sobreuso de las máquinas.
- Plan de acción: lograr que la microempresaria conozca la depreciación de las lavadoras.
- Resultados: se explica a la microempresaria el proceso mediante el cual se calcula la depreciación de sus lavadoras.

**Tabla 8. Depreciación maquinaria Lavadoras Paty**

Detalle	Valor	Meses	Total
Depreciación lavadora "A"	599.900	36	16.664
Depreciación lavadora "B"	800.000	36	22.222
Depreciación triciclo	200.000	36	3.333
<b>Total</b>			<b>42.219</b>

➤ Punto de equilibrio

- Situación encontrada: la microempresaria no sabe que el punto de equilibrio para sostener el negocio, es la cantidad mínima que debe alquilar las lavadoras en un día, sin ganar ni perder dinero.
- Plan de acción: lograr que la microempresaria conozca cuál es su punto de equilibrio.
- Resultados: la microempresaria sabe que para cumplir su punto de equilibrio deberá alquilar, mínimo 2 horas, que equivalen a \$2.000.

**Tabla 9. Punto de equilibrio Lavadoras Paty**

Detalle	Valor
Gastos fijos del mes	\$58.719
% Margen de contribución	100%
Punto de equilibrio	\$58.719
Promedio ventas diarias	\$1.957

➤ Inventarios

- Situación encontrada: la microempresaria no realiza inventario.
- Se le recomienda inventariar lo que entrega al cliente para evitar daños o hurtos y si esto ocurre, el cliente deberá responder.

#### **7.2.4.3 Área de contabilidad y finanzas**

➤ Estados financieros

- Situación encontrada: la microempresaria no sabe que los estados financieros le permitirán conocer la situación de la empresa en un momento dado, y los resultados de su actividad en un periodo determinado.
- Plan de acción: crear un formato especializado.
- Resultados: se logra que la microempresaria vea la necesidad de saber si el negocio tuvo pérdidas o ganancias. Se diseña un formato del estado de pérdidas o ganancias adecuado para ella. (Ver anexo D).

#### **7.2.4.4 Área de mercadeo**

- Definición del mercado. El mercado del servicio de alquiler de lavadoras situado en el barrio El Retiro, está conformado por mujeres y hombres que desean ahorrar tiempo en el lavado de su ropa.
- Conocimiento del mercado. Identificar las necesidades de las personas a quienes se alquila el servicio. Saber cuáles son sus costumbres, conocer el nivel económico de su clientela.
- Políticas del servicio. Mantenerse al margen del cliente. Saludarlos, atenderlos cordialmente. Ayudarlos si tiene dudas. La presentación personal adecuada y aseada. Prestar un servicio oportuno y eficiente.
- Clientela. Los clientes de la empresa Alquiler de Lavadoras Paty, son por lo general mujeres cabeza de hogar y personas mayores de edad, que demandan el servicio de lavadoras para ahorrar tiempo al lavar a mano.
- Marca.

Lavadoras Paty, nombre comercial.

- Fortalezas de la marca: el nombre es corto, tiene recordación y reconocimiento. Se relaciona con el producto.
- Debilidades: no está protegida legalmente.
- Precio. Valor por hora de alquiler: \$1.000. Media hora: \$500. Promoción: 6 horas por \$5.000
- Competencia

Lavadoras Paty comparte el mercado en el barrio El Retiro con dos empresas:

- “La negrita”, ubicada en la calle 52 esquina, a cuatro casas; no posee publicidad.
- “Lavadoras Vivi”, ubicada en el granero sobre la carrera 39 calle principal. Es su principal competidor.

#### **7.2.4.5 Área de producción**

- Proceso de clasificación

- Situación encontrada: en este proceso se observa que la microempresaria selecciona lo que es necesario para prestar su servicio y remueve todo lo demás del área de trabajo.

- Plan de acción: ayudar a mejorar el proceso de clasificación.

- Resultados: se logra que la microempresaria asigne lugares fijos para cada máquina. También que designe un sitio para el manejo del AZ.

#### ➤ Proceso de organización

- Situación encontrada: en este proceso se observa que la microempresaria mantiene las lavadoras que utiliza en orden para que sean fáciles de seleccionar.

- Plan de acción: se le recomienda marcar con cinta de enmascarar la ubicación. Así mismo, tener en cuenta la frecuencia del alquiler por lavadora, para evitar sobreuso de alguna de ellas.

- Resultados: la microempresaria mantiene la asignación de las lavadoras y cuando las usa las devuelve a su sitio.

#### ➤ Proceso de manejo

- Situación encontrada: en este proceso se observa que la microempresaria utiliza registros de control para mantener y continuar mejorando.

- Plan de acción: ayudar a mejorar el proceso de manejo.

- Resultados: se hacen modificaciones al formato, lo que permitirá mejorar este proceso de manejo. (Ver anexo E).

### **7.2.5 Problemas encontrados**

- Poca publicidad: según registros no hay incremento de clientes, esto indica que no se hace publicidad.
- No hay aumento de horas de alquiler al mes, esto también indica baja publicidad.

### **7.2.6 Estrategias y resultado**

- Se logra que la microempresaria contacte nuevamente a clientes antiguos que no volvieron a solicitar el servicio.



- Se consigue establecer negocios de nuevo con cuatro de los 13 clientes, es decir, la clientela aumentó en un 31%.
- La iglesia a la cual pertenece la microempresaria hace por micrófono, en una de sus reuniones, un anuncio del negocio.

## **8. CONCLUSIONES**

Como se puede observar, las microempresas de este sector de la ciudad de Cali son bastante representativas en la comercialización de productos como en la prestación de servicios.

Es importante reconocer que esta asesoría cambió la idea de los microempresarios respecto a que el cliente compra productos o servicios únicamente por el precio.

El trabajo realizado permitió verificar que una empresa logra incrementar sus utilidades si vende o presta servicios de excelente calidad. Es necesario que los productos y maquinarias se encuentren en óptimo estado, para, junto con un precio justo, fidelizar a los clientes y ganar mayor participación en el mercado.

Los cambios efectuados en Papelería y Variedades Badas, permitieron una mejor utilización del espacio, orden y limpieza, así como agilidad en la atención al cliente. La microempresaria también obtuvo beneficios al poner en práctica las recomendaciones para llevar sus cuentas, lo que le da mayor control del negocio.

Por su parte, el plan de acción para Lavadoras Paty tuvo éxito al incrementar la clientela y orientar eficazmente a la administradora en el manejo de cuentas, organización de archivo y mejor servicio al cliente.

## **9. RECOMENDACIONES**

Sería recomendable que en el desarrollo de las asesorías, además de evaluar y mejorar las diversas áreas de las empresas, se tomaran acciones para publicitarlas; es decir, buscar alianzas estratégicas con empresas de publicidad que contribuyan al desarrollo de un mejor reconocimiento de estas microempresas en el mercado.

De igual forma, se sugiere que el proceso de asesoría tenga continuidad; es decir, que una vez el pasante termine su tiempo, se nombre otro asesor para no desamparar a los empresarios hasta que estén completamente listos.

Finalmente, es recomendable que cada una de las microempresas asesoradas plantee estrategias que le permitan evaluar el continuo mejoramiento conseguido a través de la asesoría, para evitar que no se pierda el camino recorrido.

## BIBLIOGRAFÍA

BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas empresas. México: Prentice Hall, 2006. 648 p.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. 7 Ed. México: McGraw Hill, 2006. 562 p.

FUNDACIÓN CARVAJAL. Base empresarial 2006. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo computador.

Programa de Microempresas No. 1c Principios Generales de Administración, Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 60 p.

----- No. 2: La Administración del Recurso Human Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 34 p.

----- No. 3: Los Costos y los Gastos. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 77 p.

----- No. 4: El Método simple de Cuentas. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 77 p.

----- No. 5: Los Estados Financieros. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 48 p.

----- No. 6: El Análisis de la Contabilidad. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 51 p.

----- No. 7: El Empresario y el Mercadeo. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008. 80 p.

HARRINGTON, James. Administración total del mejoramiento continuo, La nueva generación. Madrid: Paidós, 1997. 506 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, HERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 3 Ed. México: McGraw Hill, 2003. 705 p.

McDANIEL Henry y QUINN, James. El proceso estratégico. 2 Ed México: Prentice Hall, 1993. 1027 p.

Sección Pyme.[en línea]: Número de establecimientos. Xxxxxx. BUSINESSCOL Ltda; 2008. [consultado septiembre 15, 2008]. Disponible en Internet. <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

## ANEXOS

### Anexo A. Formato registros de ventas diarias Papeleria y Variedades Badas

BADAS  
REGISTRO DE VENTAS DIARIAS

FECHA	CAJA INICIAL	CELULAR	FOTOCOPIAS	PAPELERIA	VENTA DEL DIA	SALDO
	A	B	C	D	E	E-A
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
SUBTOTAL						

TOTAL VENTAS MES (SUMA DE SALDOS)

\$

## Anexo B. Formato control y manejo de celulares Papelería y Variedades Badas

Cara anterior

### BADAS REGISTRO DE VENTA DE MINUTOS POR MES

MES

DIA	1		2		3		4		5		6		7		8	
CONCEL 1	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 2	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 3	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
MOVISTAR	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
EMCALI	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	

DIA	9		10		11		12		13		14		15		16	
CONCEL 1	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 2	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 3	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
MOVISTAR	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
EMCALI	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	

## Anexo B. Formato control y manejo de celulares Papelería y Variedades Badas

**Cara posterior**

### BADAS REGISTRO DE VENTA DE MINUTOS POR MES

MES

DIA	17		18		19		20		21		22		23		24	
CONCEL 1	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 2	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 3	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
MOVISTAR	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
EMCALI	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	

DIA	25		26		27		28		29		30		31	
CONCEL 1	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 2	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
CONCEL 3	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
MOVISTAR	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
ENCALI	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT	FIJOS	INT
	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$	

## Anexo C. Formato control y manejo de fotocopidora Papelería y Variedades Badas

### Cara anterior

REGISTRO DIARIO DE FOTOCOPIAS

SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3		
LUNES			LUNES			LUNES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
MARTES			MARTES			MARTES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
MIÉRCOLES			MIÉRCOLES			MIÉRCOLES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
JUEVES			JUEVES			JUEVES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
VIERNES			VIERNES			VIERNES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
SABADO			SABADO			SABADO		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
DOMINGO			DOMINGO			DOMINGO		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL			TOTAL		

### Cara posterior

REGISTRO DIARIO DE FOTOCOPIAS

SEMANA 4			SEMANA 5		
LUNES			LUNES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
MARTES			MARTES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
MIÉRCOLES			MIÉRCOLES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
JUEVES			JUEVES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
VIERNES			VIERNES		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
SABADO			SABADO		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		
DOMINGO			DOMINGO		
INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS	INSTITUCIONALES	PARTICULARES	DAÑADAS
\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL			TOTAL		



**Anexo D. Formato estado de pérdidas o ganancias diseñado para Lavadoras Paty**

		NOMBRE MES					
DETALLE	oper						
Venta total mensual	sume los totales						
10%, diezmo	-						
Base para el sueldo	=						
25%, sueldo	-						
Total	=						
Gastos fijos del mes	-						
Utilidad o Perdida del mes	=						

### Anexo E. Formato registro de alquiler Lavadoras Paty

## ALQUILER LAVADORAS PATY

Código lavadora \_\_\_\_\_

MES \_\_\_\_\_

[illegible]